

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA - UNIR
CÂMPUS PROFº FRANCISCO GONÇALVES QUILES
Departamento Acadêmico do Curso de Engenharia de Produção

Mônica Beatriz Rodrigues Izidoro

**INOVAÇÃO EM UMA INDÚSTRIA DE CALÇADOS INFANTIS: UM ESTUDO DE
CASO DA BABY BÁ CALÇADOS**

Mônica Beatriz Rodrigues Izidoro

**INOVAÇÃO EM UMA INDÚSTRIA DE CALÇADOS INFANTIS: UM ESTUDO DE
CASO DA BABY BÃ CALÇADOS**

Monografia apresentada ao Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Rondônia *campus* Francisco Gonçalves Quiles, como requisito parcial na obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção.

Coorientadores: Prof. Me. Carlaile L. do Vale.

Prof^a. Me. Graziela Luiz Franco Martinez.

I99i IZIDORO, Mônica Beatriz Rodrigues.
 Inovação em uma indústria de calçados infantis: um estudo
de caso da Baby Bá Calçados / Mônica Beatriz Rodrigues
Izidoro – Cacoal/RO: UNIR, 2016.
 46 f.

 Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação).
Universidade Federal de Rondônia – Campus de Cacoal.
Orientador: Prof. Me. Carlaile Largura do Vale.
Co-orientadora: Prof.^a Me. Graziela Luiz Franco Martinez.

 1. Inovação. 2. Estratégia. 3. Vantagem competitiva. I.
Vale, Carlaile Largura do. II. Universidade Federal de
Rondônia – UNIR. III. Título.

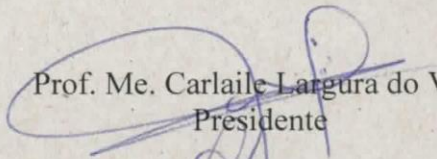
CDU – 658.5:005.591.6

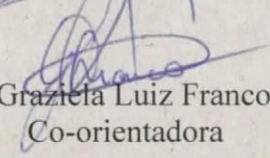
Ministério da Educação
Fundação Universidade Federal de Rondônia
Campus Professor Francisco Gonçalves Quiles
Departamento Acadêmico de Engenharia de Produção

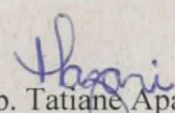
ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

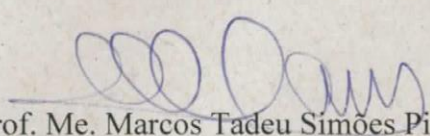
Aos 23 (vinte e três) dias do mês de junho de dois mil e dezesseis, reuniu-se na sala 01 do bloco P do curso de Engenharia de Produção da Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR, a banca constituída pelos professores: Prof.^a Me. Carlaile Largura do Vale (Presidente) e Prof.^a Me. Graziela Luiz Franco Martinez Co-orientadora, Prof. Esp. Tatiane Aparecida de Lazari (1º Membro) e Prof. Me. Marcos Tadeu Piacentini (2º Membro), as 11:00h (onze horas) para examinar o TCC do acadêmico(a) Monica Beatriz Rodrigues Izidoro, na prova de defesa da sua monografia de conclusão de curso intitulada: INOVAÇÃO EM UMA INDÚSTRIA DE CALÇADOS INFANTIS: UM ESTUDO DE CASO DA BABY BÁ CALÇADOS. O presidente da comissão iniciou os trabalhos às 11:25, solicitando a acadêmica que apresente os principais aspectos do seu trabalho. Concluída a exposição, os avaliadores arguíram alternadamente o candidato sobre os diversos aspectos do trabalho. Após a arguição, a comissão reuniu-se para avaliar o desempenho do acadêmico, que obteve a nota final 60 (sessenta pontos). A ata segue assinada pelos membros da banca.

Cacoal, RO, 23 de junho de 2016.


Prof. Me. Carlaile Largura do Vale
Presidente


Prof.^a Me. Graziela Luiz Franco Martinez
Co-orientadora


Prof. Esp. Tatiane Aparecida de Lazari
1º Membro


Prof. Me. Marcos Tadeu Simões Piacentini
2º Membro

AGRADECIMENTOS

À Deus pela sua infinita bondade, pelo seu cuidado comigo, pela sua fidelidade e amor incondicional.

Aos meus pais Valdecir (*in memoriam*) e Lucineide pela força, pelo apoio, por não me deixarem desistir diante das dificuldades, foram muitas lágrimas, muitas frustrações, mas vocês jamais me deixaram desanimar, amo vocês, e pai a saudade só aumenta com o passar dos dias.

Aos meus familiares, que me ajudaram muito em oração, em especial meu tio Ary, minhas tias Maria e Dilenia, minha madrastra Francisca Nogueira, minhas primas Luana, Kátia, Franciele e Ana Carolina, que cuidaram de mim, sempre tinham uma palavra de ânimo e sempre um abraço apertado para me confortar.

Ao meu primo Wallison Victor (*in memoriam*), você se foi antes de chegar esse momento na minha vida, mas saiba que serei eternamente grata por ter acreditado em mim, e sempre ter estado ao meu lado nos momentos mais difíceis.

Aos meus pastores, Alexandre Santos Lima, Marcia Vinco, Ronald Faw, Janete Faw, Ramão Rossati, Vera Rossati, que sempre estiveram orando por mim desde o primeiro dia até o último, agradeço de coração por tudo que fizeram, pelos conselhos, pelos cuidados e paciência infinita, amo vocês.

Aos meus amigos, Airton, Dávilla, Arieli, Hermínio, Elias, Wemerson, Monique, Greiciane, Luzia, Luiza, Josevaldo, por me ajudarem nos momentos difíceis, pela paciência e o grande apoio de vocês para concluir esse curso.

Agradeço aos meus professores Karla Sartin, Otacilio Moreira, Denny Mesquita, Edimar Pereira, Fernanda Bay, Ailton Liberato, Juander Antônio, André Grecco, Tatiane Lazari, Nicolas Belete, Alessandro Aguilera, Mirian Bortoluzzi, Eleonice Dal Magro, que contribuíram para que eu alcançasse esse objetivo, obrigada por acreditarem e mim.

Aos meus coorientadores Carlaile Largura do Vale e Graziela Luiz Franco Martinez, agradeço de coração a paciência que tiveram comigo, por terem aceitado esse desafio, e por serem professores tão excelentes, maravilhosos, dedicados e sempre prontos a ajudar.

Por fim agradeço a todos que de alguma forma contribuíram comigo nessa caminhada.

RESUMO

A presente monografia realizou um estudo descritivo sobre as estratégias de gestão e inovação de uma empresa de calçados infantis. Seu objetivo foi analisar os desafios encontrados no processo de inovação da empresa, bem como, as vantagens competitivas da empresa no setor calçadista por meio da inovação de seu produto. Sendo a inovação vista como uma ótima oportunidade de estratégia em busca do alcance da vantagem competitiva, o presente estudo visa identificar conceitos, teorias e características da inovação e vantagem competitiva, buscando identificar os desafios que a empresa estudada apresenta na busca pela inovação e competitividade. Após o levantamento de algumas teorias observou-se que a inovação é um excelente caminho para se conseguir melhorias no mercado quando entendida como uma estratégia. Para obtenção dos resultados, aplicou-se a abordagem qualitativa, utilizando-se como ferramenta de coleta de dados, entrevistas semiestruturadas e questionários com perguntas semi-abertas. Em primeiro momento foram apresentadas as atividades inovativas da empresa, se a empresa tem inserido nos últimos três anos novos produtos, novos processos, novas tecnologias assim como aquisições de equipamentos e softwares. Assim como a visão da empresa sem relação à importância da inovação como vantagem competitiva. Os resultados demonstraram que a empresa entende a importância de inovar tanto seus processos como produtos, porém, a pesquisa aponta os principais desafios que a mesma enfrenta devido à falta de incentivos e o custo que exige para a implantação de estratégias inovativas dentro da empresa.

Palavras-chave: Inovação. Estratégia. Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

This monograph a descriptive study on management strategies and for innovation a company of children's shoes. With the purpose analyse difficulties encountered the company's in innovative processes, as well, the competitive advantages the company in the footwear sector through his product innovation. With innovation being the is a great opportunity strategy. In search reach on the competitive advantage, the presente study aims to identify concepts, theories and characteristics of technological innovation and competitive advantage, identifying themost relevant challenges the company studied show pursuit of innovation and competitiveness. After the survey some theories we can note that innovation is a excellent way to achieve improvements in the market when understood as a strategy. To obtain the results, we applied a qualitative approach, using as a data collection tool semi-structured interviews and questionnaires with semi- open questions. First time we presented the innovative activities of the company, if the company has entered the last three years new products, new processes, new technologies as well as purchases of equipment and software. As the vision of the company without regard to the importance of innovation as a competitive advantage. The results showed that the firm understands the importance of both innovate their processes and products however, the research highlights the main challenges that it faces due to lack of incentives and the cost required for the implementation of innovative strategies within the company.

Keywords: Innovation. Strategy. Competitive advantage.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 PROBLEMA	9
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	9
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	9
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 INOVAÇÃO	11
2.2 A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO.....	12
2.3 TIPOS DE INOVAÇÃO	14
2.4 INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE	16
2.5 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA.....	17
2.6 AS ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO	17
2.7 INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	19
2.8 O SETOR CALÇADISTA BRASILEIRO.....	20
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	23
3.1 TIPO, ABORDAGEM E MÉTODOS DA PESQUISA	23
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	24
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	25
3.5 SUJEITOS DA PESQUISA	26
3.6 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA	26
3.7 LOCAL DA PESQUISA	26
3.8 ANÁLISE DE RESULTADOS	26
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	28
4.1 A EMPRESA.....	28
4.2. RESULTADOS DA ENTREVISTA	30
4.2.1 <i>Introdução de novos produtos ou processos na empresa</i>	30
4.2.2 <i>Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)</i>	31
4.2.3 <i>Porque não investir em P&D?</i>	32
4.2.4 <i>Novos métodos de fabricação</i>	33
4.2.5 <i>Novos métodos de entrega do produto</i>	33
4.2.6 <i>Novas tecnologias de processo e/ou gestão</i>	34
4.2.7 <i>Projetos incompletos</i>	35
4.2.8 <i>Treinamento e capacitação</i>	35
4.2.9 <i>Marketing do produto</i>	36
4.3 ANÁLISE DO PROCESSO DE INOVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO	37
5 CONCLUSÃO	39
ANEXOS	47

1 INTRODUÇÃO

A indústria calçadista brasileira é um importante segmento manufatureiro, pois, atende tanto a demanda do mercado interno, como do mercado externo. É possível verificar que as plantas industriais da produção de calçados estão distribuídas nos Estados da Bahia, Ceará, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo. Alguns pólos são de formação mais recente. Os dois pólos tradicionais são: a região de Franca no Estado de São Paulo e do Vale do Rio dos Sinos, no Estado do Rio Grande do Sul. Esses pólos apresentam algumas particularidades que os diferenciam: o paulista tem foco em calçados masculinos e o gaúcho em calçados femininos. É uma indústria versátil que se adapta rapidamente às exigências do mercado, por atuar no segmento da moda (VANIN, 2007).

De acordo com o Instituto de Estudos e Marketing Industrial – IEMI (2014), o setor calçadista voltou a crescer nos últimos quatro anos, sendo que em 2013 o crescimento foi de 4,1%. Analisando a distribuição da produção de calçados, em 2013, os modelos femininos responderam por 57,1% da produção total de calçados.

Os modelos masculinos, por sua vez, ficaram com 21,8% e os calçados infantis e para bebês com 21,1%.

Rondônia não é considerado um pólo calçadista, porém faz o curtimento de couro para importação e exportação, segundo fonte do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES (2007), os principais estados produtores de couro cru em 2006 foram São Paulo, 16%; Mato Grosso, 15%; Mato Grosso do Sul, 14%; Goiás, 10%; Minas Gerais, 7%; Rio Grande do Sul, 7%; Pará, 7%; Paraná, 5% e Rondônia, 5%.

O couro natural tem um papel fundamental na indústria calçadista. Entre os diversos tipos de couro, o mais utilizado, em cerca de 70% dos casos, é o couro bovino. Isso se dá pela sua grande versatilidade, por ser oferecido em diversas espessuras e pela sua grande oferta. Porém, há ainda demanda por diferentes tipos de couro, como os de cabra, carneiro, porco, avestruz, répteis, entre outros (LINS, 2005).

Assim, os sistemas setoriais de inovação dessas industriais são bem distintos em função das tendências tecnológicas e organizacionais recentes das firmas líderes que estão levando à consolidação de novas estruturas de mercado, desintegradas da até então cadeia couros-calçados (LEMOS, 2008).

A produção de calçados no Brasil resulta da interação de diversos fabricantes. Para as indústrias de calçados de couro, por exemplo, é indispensável a disponibilidade de insumos da pecuária, que atravessarão etapas de transformação e adição de componentes, até a obtenção do produto final. Desse modo observa-se a interação entre a pecuária, abatedouros, curtumes, indústria calçadista e o consumidor final (ZINGANO, 2012).

O Brasil é um dos maiores produtores e exportadores de couro e de calçados do mundo, com um expressivo mercado interno, que absorve 70% da produção nacional, a qual se desenvolve em diversos pólos produtores regionais, com diferentes condições econômicas, históricas e culturais. Além disso, o País possui o maior rebanho bovino comercializável do mundo, superior a 200 milhões de cabeças, o que lhe confere grande vantagem competitiva internacional (CAMPOS, 2006).

Segundo Mieth, et al (2011) no atual ambiente econômico, a meta de qualquer empresa é aumentar a sua produtividade e melhorar a qualidade de seus produtos para que possa competir com seus concorrentes buscando superá-los. O mercado global está altamente competitivo e exigente, o que contribui para as empresas buscarem inovar através de seus produtos e serviços oferecendo um diferencial aos seus clientes. Um dos pontos principais para manter a vantagem competitiva nas organizações é a diferenciação, desse modo a inovação tanto na criação ou melhoramento de novos produtos como no melhoramento do processo produtivo contribui grandemente para o crescimento das organizações no atual concorrido mercado.

Com relação a inovação Kotler (2004), menciona que uma organização que não consegue gerar algum tipo de inovação, pode estar correndo sérios riscos, visto que os produtos são propensos às mudanças devido as necessidades e preferências dos clientes, a novas tecnologias, a menores ciclos de vida do produto e competitividade global.

Atualmente as organizações estão pressionadas a adotar estratégias competitivas, por meio de novas concepções, ações e atitudes, nas quais produtividade, custo e eficiência se impõem como regras básicas, mas não suficientes, na busca de se manter no mercado. (DUTRA, LOPES E GARCIA, 2011). O setor calçadista vem passando por transformações. Olhando para a década de 70 o foco era somente a qualidade, entregar um produto durável. Os consumidores vêm

buscando calçados confortáveis, com design arrojado, maior qualidade e inovação e com marcas reconhecidas no mercado. Com isso torna-se importante o fortalecimento no mercado através da inovação, alavancando a competitividade e atendendo os requisitos de seus clientes (DRESCH E CAMPOS, 2012).

Considerando esse aspecto da importância da inovação no setor de calçados o presente trabalho tem como objetivo analisar os desafios encontrados no processo de inovação de uma indústria de calçados infantis de Ji-Paraná por meio da metodologia de estudo de caso.

1.1 Problema

Segundo Oliveira e Jannuzzi (2008), o setor calçadista vem passando nos últimos anos por significativo crescimento industrial, porém, constata-se que esse setor continua a desenvolver as mesmas estratégias dos anos 90, inclusive com pouca inovação, caracterizando, assim, a permanência de sua baixa competitividade.

Souza (2012), afirma que a produção de calçados exige constantes inovações em modelos, estilos e materiais, seguindo a tendência estabelecida pela moda e pelas condições competitivas. Desse modo, é importante que as empresas desse segmento adotem medidas que auxiliem no processo de inovação, visto ser um setor que está relacionado a mudanças constantes.

Considerando o exposto, o problema que se propõe a responder é: quais os desafios encontrados no processo de inovação pela indústria de calçados infantis de Ji-Paraná - Rondônia?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os desafios no processo de inovação na indústria de calçados infantis Baby Bá de Ji-Paraná – RO.

1.2.2 Objetivos específicos

A. Apresentar uma revisão teórica acerca do tema gestão da inovação;

- B. Analisar o processo de inovação tecnológica do setor, considerando as inovações de produto, processo e mudanças organizacionais;
- C. Verificar as atividades inovativas desenvolvidas;

1.3 Justificativa

O ambiente externo no qual as empresas estão inseridas, vem sendo influenciado pela capacidade de inovação empresarial. Com isso a dinâmica tecnológica e a criação constante de conhecimento em diferentes áreas de produção tornam-se fundamental para que as empresas ampliem sua competitividade e possam contribuir, em algumas regiões, para melhores índices de desenvolvimento econômico, (MIETH, 2012).

Verifica-se que a cadeia produtiva do setor calçadista do país está cada vez mais sofisticada, e os calçados, por conta da alta concorrência, estão com mais valor agregado e sendo vendidos a preços mais competitivos a cada ano. A entrada de marcas populares tem impulsionado cada vez mais as vendas no mercado interno. No país, o consumo per capita por ano é de cerca de quatro calçados, segundo dados do censo do IBGE (2010).

Desse modo, o presente estudo fundamenta a importância do processo inovador na indústria de calçados infantis onde será levantado de forma teórica através de pesquisas bibliográficas e entrevistas os aspectos que são essenciais ao processo de inovação buscando mostrar de forma conceitual as características dos aspectos da inovação e da competitividade da empresa, visto ser um fator fundamental para a empresa alavancar a concorrência e satisfazer os requisitos de seus clientes.

Acredita-se que a pesquisa realizada poderá ser utilizada como fonte de informações em possíveis trabalhos e projetos voltados para a área de inovação no setor calçadista de Rondônia, como também setores com características semelhantes. Contudo, devido à falta de estudos voltados para esse setor dentro do estado de Rondônia que discorra do tema proposto de modo relevante e metodológico, tornando assim a pesquisa pertinente por tratar de um assunto pouco explorado na prática em que está inserido.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Inovação

Silva (2012), afirma que a inovação pode ser entendida sob vários aspectos que levam a crer que o foco principal da inovação é a busca de melhorias e desenvolvimento para se manter no mercado cada vez mais globalizado e exigente, forçando as empresas a buscar através da inovação uma alternativa de estratégia competitiva.

Segundo Moreira e Queiroz (2007) a inovação de produtos é vista como a mais evidente e importante das modalidades de inovação que podem ter lugar na organização, porque sua ligação com o mercado e com a competitividade é imediata.

De acordo com Tigre (2003) a inovação surgiu por volta de 1880 com a Segunda Guerra Mundial, período que é caracterizado pela rápida difusão da máquina a vapor, da metalurgia do ferro e do aço, das ferrovias e das novas práticas na indústria química. Mesmo com o uso da energia a vapor já sendo conhecida naquela época desde o século XVIII, sua difusão em massa só ocorreu quando as inovações complementares nos materiais e em novas fontes de energia como, por exemplo, o carvão mineral, estavam disponíveis. De acordo com o autor ocorre um amadurecimento tecnológico, com as inovações radicais e importantes que trouxeram para a população mundial mais conforto, como a eletricidade, o telégrafo e o motor movido a combustão interna que surgiram nessa época, impactos esses que só afetaram a economia a partir do século XX, com a abertura de industriais contribuindo para acelerar o processo de concentração econômica.

“A inovação não é um lampejo de genialidade, ela está ligada ao trabalho duro, e deve ser organizado como uma parte regular de cada unidade dentro da empresa e de cada nível gerencial”. (Drucker, 2001, p.74).

Bes e Kotler (2011) identificam algumas funções básicas para o processo de inovação:

- a) Ativadores: são as pessoas que basicamente darão início ao processo de inovação não se preocupando com os estágios ou as fases;
- b) Buscadores: pessoas especializadas na busca de informações, a tarefa dessas pessoas não é produzir algo novo, mas sim, investigar ao

longo do processo informações importantes tanto para dar início ao processo como para aplicação de novas ideias;

c) Criadores: responsáveis pela produção de idéias para os componentes do grupo, sua função principal é criar novos conceitos e possibilidades e buscar novas soluções em qualquer etapa do processo;

d) Desenvolvedores: são pessoas especializadas no processo de transformação de ideias em soluções ou produtos e serviços, ou seja, inventar.

e) Executores: são os responsáveis pela implementação e execução da inovação, ou seja, levar a inovação em desenvolvimento para a organização e para o mercado;

f) Facilitadores: são as pessoas responsáveis pela aprovação dos itens de despesas e investimentos necessários à medida que o processo de inovação avança, evitando que o processo seja paralisado pela falta de recursos.

Silva (2012) menciona que para as empresas realizar a inovação, primeiramente é importante entender a importância de inovar, devido o atual cenário competitivo onde as transformações ocorrem continuamente, as empresas por meio da inovação devem buscar métodos de acompanhar a velocidade dessas mudanças.

2.2 A importância da inovação

De acordo com Mañas (2001) ao passar do tempo as organizações perceberam que nas empresas as possíveis mudanças ocorrem em quatro grandes áreas, que segundo o autor estão divididas em: empreendimento: no qual ocorre mudanças no produto, serviço, mercado, negócios etc.; estrutura: que está diretamente ligada a realocação de pessoal, hierarquias, unidades de negócios, departamentalização, redes, etc.; mudanças tecnológicas: que são mudanças de processos, equipamentos, relação homem-máquina ou máquina-máquina, etc.; e mudanças comportamentais: relacionadas a mudança de atitude e habilidade do indivíduo.

A decisão de inovar envolve perigos, Reis (2004) afirma que as empresas

que almejam a inovação estão assumindo riscos, visto que a organização tem a expectativa de assumir vantagem competitiva em relação às demais empresas na forma de lucros diferenciados, e o ganho nesse processo inovador deve compensar todo o investimento, no caso dessas expectativas serem frustradas a empresa obteve apenas perdas e custos.

Segundo Silva (2012), a inovação é fator fundamental que contribui para o crescimento e desenvolvimento das empresas independente do perfil, desse modo as organizações devem buscar nesta opção de estratégia o seu potencial de alavancar no mercado, visto que está cada vez mais exigente e competitivo.

Bes e Kotler (2011) afirma que o processo de inovação significa mudar algo que teoricamente funciona, porém não é muito fácil essa mudança, pois caso a empresa tome a iniciativa da inovação pode ocorrer de ter que sacrificar o que já existe, deixando de tirar proveito dos lucros oriundo de investimentos já realizados.

Por outro lado o autor relata que, não se deve buscar a inovar visando somente a maximização dos lucros, deve-se considerar que a empresa que não inova facilita para seus concorrentes tomar tal atitude previamente levando a empresa que não inova a perder mercado, portanto os autores observam que a iniciativa de inovar deve ocorrer no momento mais apropriado para a inovação e ser realizada antes mesmo que outra empresa tome essa medida.

A fim de obter retornos financeiros às empresas, no processo de inovação é necessário também, que essas empresas disponham de investimentos financeiros assim como, tempo para realização de pesquisas e testes, por esse motivo muitas organizações desistem de investir em grandes inovações. (OLIVEIRA, 2003).

Segundo Duarte (2009), o novo desafio do mercado é a capacidade de criação oriunda da inovação, ou seja, criar algo novo e diferenciado. A criação de novas tendências e de uma nova forma de atuação no mercado, é vantajoso e ao mesmo tempo arriscado, pois assim como propicia uma vantagem competitiva, também deve gerar uma estratégia de sobrevivência capaz de aliar a sustentabilidade ao ato de inovar.

Investir em inovação pode ser considerado um ponto forte e importante para empresas que estão inseridas no mercado, porém o ato de inovar não necessariamente significa que esta inovação pode ser considerada uma estratégia competitiva, e sim um pré-requisito para a sua permanência no mercado, alguns segmentos exigem inovações contínuas para subsistir no mercado. (ALVES E

FERREIRA, 2010).

2.3 Tipos de inovação

Conforme Tigre (2003) as inovações podem ser classificadas em: inovação incremental, inovação radical, inovação no sistema tecnológico e inovação no paradigma técnico-econômico.

Segundo Burgelman, Christensen e Wheelwright (2012) a inovação incremental introduz mudanças relativamente pequenas em um produto já existente, e busca explorar o potencial do projeto estabelecido. Embora essa inovação não derive de nenhuma ciência radicalmente, exige considerável habilidade e engenhosidade com conseqüências econômicas bastante significativas ao longo do tempo. Desse modo esse tipo de inovação abrange as melhorias feitas no design ou na qualidade dos produtos.

O problema da inovação incremental é que ela representa criatividade travada, ou seja, ocorrem mínimas mudanças e vai assim se transformando na forma dominante de inovação e não deixa espaços para reformas potencialmente mais valiosas (DAVILA, EPSTEIN E SHELTON, 2007).

De acordo com Tigre (2006) inovações radicais ocorrem quando rompem as trajetórias existentes, inaugurando novas rotas tecnológicas. A inovação radical geralmente é fruto da Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), ela rompe os limites da inovação incremental, trazendo um salto de produtividade e iniciando uma nova trajetória tecnológica de produtos e processos.

Quanto à inovação radical, Bes e Kotler (2011) afirmam que para uma empresa é muito difícil ou até impossível realizar um lançamento de uma inovação revolucionária de um novo produto ou serviço bem-sucedido sem primeiro lançar uma boa quantidade de inovações menores. Por isso é importante as empresas investirem em pequenas inovações para então obter êxito na inovação radical.

As inovações no sistema tecnológico ocorrem quando um setor ou um grupo de setores são transformados pela emergência de um novo tecnológico, essas inovações geralmente são acompanhadas de mudanças organizacionais tanto no interior da empresa como em sua relação com o mercado. A internet pode ser considerada uma mudança no setor tecnológico, pois vem alterando a forma de comunicação e criando novas áreas de atividade econômica (TIGRE, 2006).

A inovação tecnológica segundo Davila, Epstein e Shelton (2007), são consideradas inovações que proporcionam mudanças tanto na tecnologia como no modelo de negócios, incluindo assim reformas inspiradas pela tecnologia.

Tigre (2003) afirma que a inovação no paradigma técnico-econômico envolve mudanças não só na tecnologia como também no tecido social e econômico no qual elas estão inseridas. São mudanças que afetam toda a economia envolvendo mudanças técnicas e organizacionais, alterando produtos e processos, criando novas indústrias e estabelecendo trajetórias de inovações por várias décadas.

Segundo o Manual de Oslo (2005) a inovação pode ser dividida em quatro tipos: inovações de produtos/serviços, inovações de processos, inovações organizacionais e inovações de marketing.

A inovação de produto de acordo com o Manual de Oslo (2005) é a introdução de um bem ou serviço novo ou consideravelmente melhorado no que se refere a suas características ou usos previstos. Estão incluídos no produto melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.

Conforme Schiller (2008) a inovação de processo refere-se ao processo tecnologicamente novo ou aprimorado que envolve nova tecnologia de produção assim como métodos novos ou aprimorados, para o manuseio e entrega do produto, como acondicionamento e preservação. Os novos métodos geralmente envolvem mudanças nos equipamentos e máquinas assim como na organização produtiva da empresa, desde que acompanhada de mudança no processo técnico de transformação do produto. Muniz Junior (2012) afirma que a inovação de processo está baseada no envolvimento de métodos, equipamentos e/ou habilidades para o desempenho de novos serviços ou então serviços melhorados.

De acordo com o Manual de Oslo (2005) inovações organizacionais é a implementação de novos métodos organizacionais no que tange as práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Novos métodos organizacionais nas relações externas de uma empresa compreendem a implantação de novos meios para organizar as relações com outras firmas ou instituições públicas, tais como o estabelecimento de novos tipos de colaborações com organizações de pesquisa ou consumidores, novos métodos de

integração com fornecedores e o uso de *outsourcing* ou a introdução da subcontratação das atividades de negócios na produção, no aprovisionamento, na distribuição, no recrutamento e em serviços auxiliares (PORTES, BARROS e BRUNO, 2008).

Segundo Muniz Junior (2012), inovações de marketing são inovações que envolvem uma mudança substancial no *design* de um produto existente, por exemplo, a introdução de um formato de calçados voltados para um grupo de consumidores ou para dar ao produto um alto grau de exclusividade, é considerado uma inovação de marketing.

Conforme o Manual de Oslo (2005) a inovação de marketing é a implantação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços de determinado produto e/ou serviço.

2.4 Inovação e competitividade

As empresas para serem competitivas no mercado precisam manter ou aumentar seus lucros e sua participação no mercado. Para isso é importante utilizar as informações disponíveis para avaliar os fatores externos da empresa e buscar estratégias que possam melhorar a competitividade (SILVA, 2003).

Segundo Porter (2003) a vantagem competitiva é definida como um conjunto de características que permite uma organização ser diferente por agregar mais valor ao seu produto sob o ponto de vista dos clientes, diferenciando-se da concorrência e, com isso, obtendo vantagens no mercado. Pode ser entendida como uma vantagem que uma organização tem em relação aos seus concorrentes, investindo em novos produtos ou agregando valor aos já existentes.

De acordo com Hashimoto (2006) com o atual nível de competitividade, não basta mais as empresas poupar, cortar e apertar o cinto. Para crescer e se manter no mercado, as empresas precisam aumentar, combinar, multiplicar e gerar inovação a partir da identificação de oportunidades. Qualquer organização que deseja ser bem-sucedida no longo prazo depende muito das vantagens competitivas em seus produtos ou processos produtivos.

Segundo Maximiano (2011) uma das principais razões para o sucesso empresarial é a capacidade de inovar e chegar primeiro ao mercado por meio da

inovação. É importante as empresas possuir políticas de inovação como estratégia para manter e aumentar sua presença no mercado.

Infelizmente inovar ainda é uma grande dificuldade nas empresas de hoje porque a inovação é confundida com processo criativo e porque não é de qualquer tipo de inovação que as empresas precisam. Elas necessitam da inovação empreendedora, de resultados, incremental, normalmente pouco perceptível e que surge e cresce sem grande aparato, além da busca determinada e organizada por mudanças que possam oferecer uma inovação social e econômica (HASHIMOTO 2006).

2.5 Inovação tecnológica

A inovação tecnológica refere-se à aplicação de microeletrônica nos processos produtivos e inclui também a modernização de base eletromecânica. Em nível da gestão da produção são incorporadas modificações, principalmente nas relações de trabalho e na hierarquia de cargos. Os princípios e as formas de gerência introduzidas pelo taylorismofordismo apresentam um conteúdo fortemente hierárquico e autoritário, tendo, na sua essência, uma maior sustentação no uso da força (coerção) do que no convencimento e adesão por parte dos trabalhadores (consenso) (DRUCK, 1999).

Analizando a trajetória da indústria calçadista até os anos 1970, as inovações resumiram-se ao uso de materiais substitutivos e a progressos no maquinário existente. As fábricas do setor apresentavam baixo investimento em tecnologia quando comparadas a outros segmentos da indústria nacional, mas, apesar desta situação, o polo calçadista do Vale dos Sinos consolidou-se como o principal cluster do país (NORONHA, 2002).

2.6 As estratégias de inovação

De acordo com Reis (2004) a capacidade tecnológica de uma organização pode ser definida pelo seu grau de domínio e experiência no processo de inovação tecnológica. Um fator que pode ser identificado como fundamental para o processo de inovação tecnológica está no capital humano, pois através do acúmulo de conhecimentos e construção de capacidades tecnológicas das empresas surgem a

partir disso as vantagens competitivas.

Conforme o autor Tigre (2003), existem seis alternativas de estratégias tecnológicas que devem ser tomadas como um espectro de possibilidades, e basicamente são: (i) estratégia ofensiva, (ii) estratégia defensiva, (iii) estratégia imitativa, (iv) estratégia dependente (v) tradicional e (vi) oportunista. As empresas podem adotar uma ou mais estratégias em diferentes segmentos de suas atividades e também mudá-las ao longo do tempo.

Segundo Motta, Pimenta e Tavares (2006) a estratégia ofensiva é promovida pela organização que almeja liderança no mercado e na tecnologia ante suas competidoras. Essas empresas investem muito em pesquisas, planejamento e desenvolvimento, buscando sempre novas oportunidades.

Para Reis (2004) a estratégia ofensiva é utilizada por poucas empresas, por essa estratégia possuir a característica de buscar uma posição de liderança técnica e de mercado tomando a iniciativa de inovar e de disputar o mercado com a concorrência.

Tigre (2003) relata que a empresa que adota a estratégia defensiva geralmente não quer ser a primeira a inovar, mas também não quer ser deixada para trás. Ela espera aprender com os erros dos pioneiros e aproveitar a abertura de um novo mercado para oferecer soluções mais seguras e consistentes. A estratégia defensiva não pretende apenas copiar os inovadores ofensivos, mas sim superá-los. Para isso é necessário investir em capacitação técnica própria.

Conforme Motta, Pimenta e Tavares (2006) as organizações que utiliza a estratégia defensiva esperam que suas concorrentes lancem os produtos, e somente após observar os resultados obtidos pelas concorrentes, lançam suas inovações.

Com relação à estratégia imitativa Lima (2006) afirma que as empresas que adotam essa estratégia de inovação geralmente são empresas que aspiram dar um pulo do gato ou continuar no jogo, elas se contentam em seguir por trás dos líderes em tecnologia, a empresa imitativa pode assumir alguma propriedade intelectual secundária, porém estas serão em produto auxiliar de sua atividade e não como parte central de sua estratégia.

De acordo com Reis (2004) as empresas que se enquadram na estratégia imitativa não disputam posições com os líderes, apenas os acompanham à distância, conforme o autor as buscas pelo mercado podem apenas provocar mudanças substanciais no seu produto. Estas empresas buscam patentes

secundárias como subproduto de suas atividades, possuindo uma forte capacidade de engenharia e de desenho de produção, geralmente possuindo custos inferiores de produção ou em vantagens organizacionais.

A estratégia dependente segundo Lima (2006), envolve a função subordinada em relação a outras empresas fortes. Uma empresa dependente não inicia uma inovação ou promove significativas alterações em sua linha de produção a não ser por pedidos específicos de seus compradores ou de sua matriz.

Conforme Motta, Pimenta e Tavares (2006), a estratégia dependente é típica de empresas institucional e economicamente submissas a outras firmas. Filiais de multinacionais podem ser consideradas um bom exemplo.

Segundo Tigre (2003), as empresas que adotam a estratégia tradicional geralmente não contam com a capacidade técnica para iniciar mudanças, mas podem desenvolver inovações incrementais e fazer pequenas alterações no design do produto com base na experiência prática de seus colaboradores.

Motta, Pimenta e Tavares (2006) afirmam que a estratégia tradicional, está ligada a setores em que as mudanças se processam com muita lentidão, pois o mercado não exige inovação e nem existe competição acirrada.

Segundo Lima (2006) a empresa que utiliza uma estratégia oportunista depende fortemente de sua habilidade gerencial e se caracteriza pela exploração de nichos de mercado criados face às mudanças rápidas de tecnologias ou demandas, que podem ser atendidas com pequeno ou nenhum esforço da equipe de P&D.

Já segundo Tigre (2003) a estratégia oportunista está diretamente ligada a oportunidade temporária. Ela é adotada em situações especiais que abrem janelas de oportunidades, como por exemplo, a crise energética do Brasil no novo milênio fez surgir novos fornecedores de material elétrico poupadores de energia como lâmpadas de baixo consumo elétrico, luminárias com sensores de presença humana. Essa estratégia possui um atributo essencial que é o de chegar rapidamente no mercado.

2.7 Inovação como estratégia competitiva

Segundo Portes, Barros e Bruno (2008), a estratégia competitiva baseada na inovação gera, na maioria das vezes, uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, logo, naturalmente, tem como resultado o encontro de mais

oportunidades no mercado, gerando uma maior probabilidade de sobrevivência da empresa. Essa deriva da diferenciação dos produtos/serviços pelo processo inovação, seja lançando novos produtos/serviços ou proveniente da melhoria na eficiência dos processos da organização, diferenciando dos demais pela qualidade e/ou menor preço.

Segundo Maximiano (2011) vantagens competitivas são os atributos que fazem um produto, serviço ou empresa ter a preferência dos clientes e superioridade sobre os concorrentes. A qualidade de projeto e ausência de deficiências é identificada por Maximiano (2011) como uma das principais vantagens competitivas, pois, é a qualidade intrínseca do produto ou serviço e sua adequação a um determinado mercado ou tipo de uso.

De acordo com Zogbi (2008) para ser uma empresa competitiva em qualquer mercado ou situação social, é necessário inovar. Zogbi (2008) afirma que a competitividade é cada vez mais acirrada, identificando as margens de lucro ou quanto às empresas devem ceder para tornar seus negócios viáveis, percebe-se que a dificuldade de atingir as expectativas está cada vez maior. Um dos caminhos a ser percorrido para se alcançar a competitividade através da gestão da inovação segundo Zogbi (2008) é uma melhoria ou aperfeiçoamento da relação da pesquisa e desenvolvimento com o marketing, pode assim se tornar uma empresa mais competitiva.

2.8 O Setor calçadista brasileiro

A indústria calçadista brasileira, é formada por aproximadamente 8,2 mil empresas, é responsável pela absorção de 348,7 mil empregos, resultando em 2010, na produção de 893,9 milhões de pares de calçados (ABICALÇADOS, 2011). As pesquisas feitas esse ano pela Abicalçados (2016), afirma que atualmente a produção mundial está na casa de 22 bilhões de pares de calçados, quase 90% realizada na China, e boa parte dessa produção deve voltar para os locais onde é consumida. Como exemplo a Nike, que deve abrir planta com 10 mil funcionários nos Estados Unidos e Adidas, que prometeu abrir uma fábrica automatizada na Alemanha ainda em 2016.

Zingano (2012) afirma que o Brasil abriga um dos maiores *clusters* calçadista do mundo, na região conhecida como Vale do Rio dos Sinos, no Estado

do Rio Grande do Sul. E como já mencionado anteriormente é o país que concentra o maior rebanho comercial de bovinos do mundo.

O Brasil, em 2010 foi o 22º no ranking mundial de exportações. A categoria de calçados e couro, em 2011 correspondeu ao 13º produto mais importante da pauta de exportações, com 3.6 bilhões de dólares (SECEX, 2012).

A partir de tais dados, observa-se que o setor coureiro-calçadista é de grande relevância para a economia brasileira. A indústria de calçados representa uma atividade intensiva em mão de obra, sendo geradora de emprego, e também apresenta saldos comerciais positivos com a exportação deste produto. Além disso, ocupa o posto de terceiro maior produtor mundial de calçados, ficando atrás somente de China e Índia (ZINGANO, 2012).

O complexo industrial de calçados do Brasil abrange toda a cadeia produtiva com mão de obra especializada: couro, componentes, máquinas e calçados. São mais de 8 mil estabelecimentos dedicados à fabricação de calçados, distribuídos principalmente nos pólos produtores dos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Ceará e Paraíba, (SENIOR, 2012).

Segundo o IEMI (2014) em termos de volumes de pares de calçados produzidos anualmente (dados de 2012), o ranking é liderado pela China com 56,4% do volume total, seguido pela Índia, na segunda posição, com 12,5% e pelo Brasil com 4,6%. Em 2013, o setor calçadista produziu cerca de R\$ 26,8 bilhões, o equivalente a 1,2% do valor total da receita líquida da indústria de transformação brasileira.

Ainda de acordo com o IEMI, (2014) os empregos diretos e indiretos gerados pelo setor produtor de calçados somaram ao todo 353 mil postos de trabalho, em 2013. Partindo dos resultados de pessoal ocupado, observa-se que 56% dos empregos gerados pelo setor foram criados no segmento produtor de calçados de couro. A produção de calçados esportivos e também a de outros materiais oferecem, cada uma, 15,0% dos postos de trabalho, enquanto o segmento de calçados de plástico e borracha emprega 15% da mão de obra ocupada no setor.

Segundo Guidolin (2011) a indústria de calçados sempre teve relevância para a economia brasileira, com geração de emprego e renda nos diferentes pólos produtivos espalhados pelo país. Nos últimos anos, esse setor tem sofrido com a competição de produtos asiáticos nos mercados interno e externo.

Nesse contexto, o setor deve combinar duas estratégias principais para

aumentar competitividade: (i) desenvolver produto, investindo em design, qualidade, criação e introdução de novos materiais e componentes; e (ii) desenvolver marcas nacionais, controlar distribuição e gerenciar a cadeia de fornecedores. A ampliação da interface entre indústria calçadista e fornecedores é fundamental. (GUIDOLIN, 2011).

Porém o setor industrial brasileiro ainda está muito atrasado em termos de inovação e tecnologia na produção, algo que é refletido no fraco desempenho nos registros de patentes de produtos em nível mundial. Das mais de um milhão de patentes requeridas no mundo no ano passado, apenas 600 foram do Brasil, o que coloca o país no 29º posto entre os requerentes, à frente somente da África do Sul no ranking dos chamados Brics. A China, maior requerente dos Brics, tem mais de 120 mil requerimentos. (ABICALÇADOS, 2016).

Rondônia não é considerado um pólo calçadista, porém conforme o Quiquiô (2014) com relação ao pólo calçadista em Rondônia, o secretário da Seagri (Secretaria de Agricultura, Pecuária, Desenvolvimento e Regularização Fundiária do Estado de Rondônia), afirmou em entrevista que existe um projeto de implantação de um polo em Cacoal. Considerando que cerca de 80% do couro de Rondônia é exportado diretamente para a China, e o que se espera é que esse couro possa ser retido, para preparar a atuação das indústrias calçadistas no estado.

Ainda de acordo com Quiquiô (2014) o Instituto de Tecnologia do Couro e Calçados de Rondônia (Iteccro), deve desenvolver o setor coureiro calçadista de Rondônia, transformando o couro produzido em produtos acabados, como calçados e roupas, qualificar mão de obra, além de buscar investidores internos e externos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo, abordagem e métodos da pesquisa

Considerando os objetivos e a problemática do projeto a metodologia desenvolvida nesse estudo pode ser classificada como sendo uma pesquisa descritiva, com a abordagem qualitativa e o método utilizado é o dedutivo.

Quanto aos fins o tipo de pesquisa é a descritiva, e segundo Andrade (2003) nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles.

Para Vergara (2010) a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

O método de pesquisa é o dedutivo. Martins (2001) enfatiza que o método dedutivo é aquele onde o pesquisador parte de uma dedução geral já conhecida, buscando aplicá-la a casos particulares e chegar a conclusões válidas, ou seja, passar do contexto conhecido para o desconhecido, determinando que a dedução signifique a chegada de um valor que depende do valor anterior.

Segundo Diehl (2004) a pesquisa qualitativa, pois, descreve a complexidade de determinado problema, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos nos grupos, contribuir no processo de mudança, possibilitando o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos.

3.2 Delineamento da pesquisa

O delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de dados. (Gil, 2008).

Ainda segundo, Gil (2008, p. 50), “o elemento mais importante para identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados”. Dentro da presente pesquisa o delineamento adequado é o estudo de caso.

Segundo Yin (2005, p.32), um estudo de caso é “uma investigação empírica cujo objetivo é analisar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos,

dessa forma o pesquisador não possui um controle total sobre os eventos do qual vai estudar o que por sua vez solicita métodos de coleta de dados específicos.

Gil (2002), afirma que o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

Desse modo, levando em consideração as informações levantadas, é possível afirmar que a presente monografia possui uma natureza qualitativa e descritiva, tendo como delineamento o método de estudo de caso, pois este possibilita uma maior abrangência no entendimento do assunto proposto considerando assim a necessidade de investigação em profundidade dos fatos através de métodos específicos de coleta de dados.

3.3 Técnica de coleta de dados

A técnica de acordo com Marconi e Lakatos (1999), se inicia com a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta de dados previstos.

A pesquisa se compõe de dados obtidos a partir de fontes primárias (estudo de campo) e secundárias (pesquisa bibliográfica). O Estudo de campo de acordo com Gil (2008) procura o aprofundamento de uma realidade científica. É basicamente realizado por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes a fim de captar as explicações e interpretações que ocorrem naquela realidade. Segundo Macedo (1994) a pesquisa bibliográfica é a busca de informações bibliográficas, seleção de documentos que se relacionam com o problema de pesquisa. Trata-se do primeiro passo em qualquer tipo de pesquisa científica, com o fim de revisar a literatura existente e não redundar o tema de estudo e experimentação.

Segundo Gil (2008) o estudo de caso consiste no profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Desse modo o estudo de caso será realizado em uma indústria de calçados infantis de Ji-Paraná – RO. Para realização do estudo recorreu-se a aplicação de uma entrevista junto a responsável pela empresa. Desse modo a pesquisa terá um caráter descritivo a partir os resultados obtidos por meio da pesquisa in loco.

Os dados foram coletados por meio de uma entrevista, utilizando um questionário com questões semiabertas. Vergara (2010), a entrevista é um procedimento no qual são feitas perguntas a alguém que oralmente irá respondê-las. Ainda segundo esse autor a presença física tanto do entrevistador como do entrevistado é necessário no momento da entrevista, porém, se há disposição de uma mídia alternativa a presença torna-se dispensável.

Segundo Marconi e Lakatos (2010) as entrevistas qualitativas são pouco estruturadas, e o principal interesse do pesquisador é conhecer o significado que o entrevistador dá aos fenômenos e eventos de sua vida cotidiana, utilizando seus próprios termos. Ainda segundo o autor é importante o uso de um roteiro simples, que guie o entrevistador pelos principais tópicos.

A entrevista aplicada é a semi-estruturada focalizada, de Lima (2004) visa explorar amplamente uma questão sem necessariamente impor limites e rígida direção à comunicação estabelecida entre o pesquisador e o pesquisado. Marconi e Lakatos (2010) afirma que a modalidade focalizada ocorre quando há um roteiro de tópicos relativos ao problema a ser estudado e o entrevistador tem liberdade de fazer as perguntas que quiser, sobre razões, motivos e esclarecimentos.

É importante ressaltar que a entrevista aplicada seguiu os mesmos parâmetros utilizados pela Pesquisa de Inovação (PINTEC - 2011) e Manual de Oslo conforme apresentado no (APENDICE B) e foi utilizado para a entrevista com a proprietária da empresa e foi adaptado para auxiliar no processo de coleta de dados.

De acordo com Lima (2008), no que tange o seu conteúdo as entrevistas podem objetivar a averiguação dos fatos como eles ocorrem, assim como, identificar e interpretar visando compreender a conduta e ação das pessoas envolvidas na pesquisa, e por fim conhecer os planos e projetos de ação do entrevistado.

3.4 Procedimentos de coleta de dados

Os dados foram coletados por meio de uma entrevista semi-aberta onde o entrevistador explorou vários tópicos com o entrevistado. A entrevista foi gravada para que a pesquisa tenha maior profundidade na obtenção dos dados.

O procedimento de pesquisa utilizada no projeto foi a entrevista realizada com a proprietária da empresa, onde abordou-se tópicos que contemplou os seguintes temas: inovação e competitividade, buscando absorver as estratégias que

a empresária utiliza como potencial de crescimento e vantagem diante dos seus concorrentes.

3.5 Sujeitos da pesquisa

O sujeito da pesquisa, que de acordo com os autores Marconi e Lakatos (2003), representa a amostra a ser analisada a partir de um universo amostral específico, é definido nesta pesquisa por uma microempresa fabricante de calçados infantis localizada no município de Ji-Paraná – RO. A entrevista foi realizada com a proprietária e gestora da empresa Marcia Amaral.

3.6 Aspectos éticos da pesquisa

Prodanov e Freitas (2013) destacam que a ética na pesquisa científica indica uma junção de conduta e de pesquisa que é definida como uma conduta moralmente correta durante uma indagação, buscando encontrar resposta para a pergunta.

A pesquisa realizou-se de acordo nas normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), utilizando todos os autores citados no projeto, não havendo qualquer tipo de plágio ou fraude por parte do autor, conforme o Termo de Isenção de Responsabilidade (APÊNDICE A).

3.7 Local da pesquisa

A pesquisa foi realizada na empresa Baby Bá calçados, é uma microempresa fabricante de calçados infantis localizada no município de Ji-Paraná – Rondônia.

3.8 Análise de resultados

Segundo Fonseca (2009) a análise de dados descreve sinteticamente o modo de organização e análise das informações encontradas. Dá uma explicação acerca da tabulação de dados e critérios de análise de julgamento.

A análise dos dados é uma maneira de se atingir os objetivos de uma

pesquisa científica, logo, para Lopes (2006) a análise dos dados tem como importância interpretar os dados relacionados ao problema estudado, desde a investigação inicial dos princípios bibliográficos até a pertinência dos dados coletados e analisados para a obtenção do resultado final.

A partir das informações obtidas por meio da entrevista realizou-se a compilação, tabulação e análise dos dados por meio de ferramentas computacionais, por serem perguntas abertas utilizou-se o Word para o lançamento e a análise das respostas da entrevistada possibilitando obter informações como: introdução de novos produtos e processos, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, novos métodos de fabricação, novas tecnologias de processo, treinamento e capacitação.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com objetivo de identificar os desafios encontrados no processo de inovação em uma indústria de calçados infantis realizou-se a aplicação do questionário onde identificou-se os fatores que delimitaram os principais obstáculos encontrados na busca por inovação pela empresa estudada.

4.1 A empresa

A microempresa Baby Bá Calçados foi fundada ano de 2010 com colaboração do Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, porém a empresária desde 2006 já confeccionava calçados infantis de maneira informal, ou seja, não havia registrado a empresa. Com o apoio do Sebrae adquiriu crédito para a aquisição de maquinários necessários para então dar início a sua produção, atualmente a média de calçados produzidos é de 126 pares por mês. Em 2015 a empresária fez a aquisição de um terreno próprio para a ampliar sua planta industrial e pode investir ainda mais no seu negócio. Em 2013 a empresária ganhou em primeiro lugar o prêmio Sebrae Mulher de Negócios, considerando a ideia inovadora da gestora e também foi matéria de revistas e jornais do Estado pelos produtos inovadores. A empresa possui uma estrutura organizacional tipicamente familiar.

Sua planta produtiva principal contém 2 linhas de produção, sendo uma o processo de corte do solado e das correias, e a outra envolve o processo de costura e acabamentos. Conta com uma equipe de 3 funcionários contratados, e em período de pico na produção a empresária contrata mais 3 diaristas. Geralmente o aumento da demanda de acordo com a proprietária ocorre nos períodos de novembro a fevereiro. Apesar de ser uma microempresa nova no ramo, há um grande potencial de crescimento como mercado consumidor devido até o presente momento ser a única empresa produtora de calçados infantis registrada no Estado de Rondônia. Atualmente além da fábrica onde são produzidos os calçados a empresária também instalou uma loja Baby Bá Calçados para vendas de seus produtos pelo varejo, a fim de fortalecer seu negócio na cidade, divulgar sua marca e melhor atender seus clientes.

A empresária utiliza couro sintético para a fabricação dos calçados infantis,

ela utiliza o TR (Thermoplastic Rubber) que é um tipo de borracha termoplástica utilizada para fabricação dos calçados, e o PVC é um termoplástico polimérico de Poli-cloreto de Vinila, muito utilizado para a confecção das palmilhas dos calçados.

Na entrevista realizada com a empresária, ela assegura que a escolha do material sintético está relacionada com ao custo do calçado, se ela fabricasse calçados com couro, o custo de produção seria maior e consequentemente o preço do produto também. A matéria prima utilizada no processo de fabricação dos calçados vem de Birigui – São Paulo, essa cidade é considerada uma das principais cidades produtoras de calçados infantis do Estado de São Paulo.

A empresa Baby Bá Calçados não possui grande mix de produtos, conta com apenas os calçados infantis da linha recém-nascido até 10 meses de idade, e com as faixas de cabelo, sendo estes obtidos por produção própria, essas faixas vem acompanhando o produto, ou podem ser vendidas separadamente. A empresa tem como principal mercado de atuação o estado de Rondônia, basicamente seus principais clientes estão situados nas cidades de Cacoal, Rolim de Moura, Presidente Médici, Ji-Paraná, Ouro Preto d'Oeste, Jarú, Ariquemes e Porto Velho.

Levando em consideração o porte da empresa, visto ser uma empresa de pequeno porte, verificou-se o caráter de cumplicidade entre os colaboradores e a gestora da empresa, durante a entrevista a empresária exemplificou em diversas ocasiões que os colaboradores têm bastante flexibilidade tanto em horários quanto em funções. Por ser uma microempresa o colaborador é sempre estimulado a ser polivalente de forma a ser capaz de assumir outra posição de necessidade dentro da fábrica, para tanto, além do treinamento que recebe ao iniciar seus trabalhos na fábrica, o colaborador atua de forma intermitente em outras posições da linha de produção.

No decorrer da coleta de dados, a empresa demonstrou possuir uma gestão pouco profissionalizada, a empresária toma as decisões sobre a empresa sozinha, porém o que se observou foi que a empresa estudada foi instituída por meio de tomadas de decisão baseada no aprendizado e respostas àquilo que o ambiente externo exerce sobre suas posições internas.

Desse modo, o fato da empresa não apresentar uma gestão totalmente profissionalizada e estar inserida em um mercado moderadamente competitivo, acarreta dessa forma em um modo de gestão pouco voltado ao longo prazo, sendo este muito mais reativo ao ambiente do que proativo em gerar ideias que antecipem

acontecimentos de mercado.

4.2. Resultados da entrevista

Esse tópico aborda a aplicação da entrevista que foi realizada a partir da aplicação de um questionário semi-estruturado, serão descritas as respostas e considerações feitas pela empresária a respeito da gestão e atividades inovativas da empresa estudada. Buscou-se enfatizar também, a análise baseada em estudos científicos acerca das questões levantadas.

A entrevista é composta por basicamente 10 perguntas abertas que serão apresentadas em tópicos para melhor entendimento da entrevista e melhor análise dos dados obtidos.

4.2.1 Introdução de novos produtos ou processos na empresa

Em entrevista com a gestora, foi abordado se a empresa introduziu produtos e processos novos ou aperfeiçoado nos últimos três anos. A empresária afirmou que houve sim a implementação de um produto novo, além dos calçados infantis para recém-nascidos a empresa conta com uma linha de produção de tiaras (faixas personalizadas de cabelo) que acompanham os calçados infantis, ou podem ser vendidos separadamente.

Quanto à inovação de processo a mesma afirmou que nos últimos três anos não houve nenhuma mudança, nenhum processo produtivo novo na empresa, somente a fabricação dos calçados e sandálias infantis e a confecção de tiaras para cabelo.

É possível analisar a partir das considerações feitas pelo autor Robert (1995) onde ele afirma que o desenvolvimento de um novo produto é uma forma de inovação, e que pode propiciar novas oportunidades para uma empresa. O autor aborda os conceitos de inovação de produto e suas interligações com o ciclo de desenvolvimento e com o processo de fabricação. De acordo com sua interpretação, as empresas que prosperam no mercado geralmente desenvolvem um processo para gerenciar as mudanças introduzidas com a inovação, de modo a gerar novos produtos.

No entanto, Mintzberg (1998), menciona que a maioria das inovações mais importantes ocorre em situações inesperadas e quando acontecem, as empresas geralmente reagem de forma inadequada e perdem posições no setor em que concorrem.

Em relação às pequenas e médias empresas Reis (2004) acredita que o processo de inovação ou a introdução de inovações tecnológicas incrementais seja mais simples um pouco, pois considera que a grande maioria emprega tecnologias já desenvolvidas. Fato este que não envolve grandes limitações em termos de disponibilidade de conhecimentos da pesquisa básica e depende de uma maior adoção de práticas de gestão e de estratégias de formação tecnológicas adequadas.

Observou-se que nos últimos períodos a gestora realizou inovações incrementais aos seus produtos já existentes, pois, conforme determinados período são produzidas novas coleções, buscando acompanhar os requisitos da moda, são incrementados nos produtos novas estampas, novos design, entre outros detalhes.

A partir dessa afirmação verifica-se que a empresa tem buscado inovar com a introdução de produtos novos no mercado afim de expandir seu mix de produto, e atender os requisitos de seus clientes, visto que o ramo que a empresa atua precisa estar alinhado com a tendência da moda, porém empresas desse segmento, principalmente pequenas empresas tendem a produzir produtos inovativos incrementando os produtos já existente.

4.2.2 Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)

A respeito da pesquisa e desenvolvimentos de novos produtos foi levantado a questão se a empresa possui um setor de P&D e se ela entende a importância desse setor para a criação e produção dos modelos de calçados. A proprietária afirmou que atualmente não possui um setor de P&D em sua empresa, ela entende a importância desse setor e pelos fatores pelo qual ela não possui esse setor será visto logo à frente, porém ela entende a importância e atualmente as informações que ela precisa são obtidas por meio de participações em feiras e exposições, e a partir de troca informal de informações. A empresária afirmou participar da FRANCAL (Feira Internacional da Moda em Calçados e Acessórios) essa feira que ocorre anualmente geralmente no mês de julho na cidade de São Paulo, organizada pelo Sebrae, também participa de feiras regionais como a CALCENORTE (Feira

Industrial de Calçados e Acessórios de Rondônia), onde ela também expõe seus produtos. Nessas exposições são onde ocorrem a troca de informações com empresário do mesmo segmento, e clientes, a fim de adquirir mais conhecimento e ideias para a sua produção de calçados infantis, a participação nessas feiras e essa troca de experiências com empresários do mesmo setor, contribui com a gestora nas tomadas de decisões com relação a melhoria de seus produtos e processos.

O Sebrae (2016) menciona que a inovação pressupõe uma visão mais ampla do negócio, que só ocorre por meio de trocas de ideias com o ambiente externo às empresas, ou seja, seus clientes, parceiros, fornecedores e concorrentes.

O acesso às informações acerca de melhorias do produto de fora da empresa pode ser estruturado pela participação periódica em: congressos, seminários, exposições e feiras de negócio; grupos de trabalho de associações e sindicatos patronais; comitês temáticos das federações industriais; pesquisas de mercado e de opinião; levantamentos de benchmarks; eventos promovidos por fornecedores; e reuniões de grupos de clientes.

Segundo a empresária o Sebrae é um parceiro da empresa na busca de melhorias e investimentos, a partir das consultorias, palestras e treinamentos a microempresária vem se capacitando ainda mais para o mercado, porém em Ji-Paraná segundo a empresária não há uma assessoria voltada para fabricação de calçados infantis, devido Rondônia não ser um pólo calçadista, desse modo o auxílio do Sebrae atualmente é voltado mais para a parte administrativa da empresa.

4.2.3 Porque não investir em P&D?

Como na questão anterior a gestora afirmou que não investe em P&D, foi perguntado o motivo pelo qual a empresa não investe em P&D. A microempresária afirmou que as atividades de P&D são dispendiosas para a empresa, devido a falta de acesso a crédito, a falta de apoio do setor público. Investimentos em P&D são arriscados, devido os mercados serem pequenos não permitem que os investimentos em P&D sejam recuperados.

Quanto ao setor de P&D os autores Govindarajan e Trimble (2006), trazem a afirmativa de que o setor de P&D tem o foco voltado para a inovação tecnológica, ao utilizar-se das tecnologias disponíveis, sua importância é tal que a inovação passa a

ter importância estratégica. Dessa forma verifica-se que o P&D abrange diversas atividades organizacionais dentro da empresa.

Analisando a resposta da empresária verifica-se que não há um investimento em um setor voltado apenas para a pesquisa e desenvolvimento do produto, porém a própria gestora, juntamente com seus colaboradores, busca novas ideias de inovações dos calçados, a partir de sites de modas, contato com seus fornecedores e clientes, no intuito de compreender o que o mercado pede atualmente, entender quais são os requisitos de seus clientes, buscando assegurar o conforto e a qualidade dos seus produtos.

Em pequenas empresas como é o caso da Baby Bá, não é comum o investimento nesse ramo de P&D, visto que esse setor requer profissionais qualificados, desse modo de maneira informal a própria empresária realiza as atividades de pesquisa e desenvolvimento em sua empresa.

4.2.4 Novos métodos de fabricação

Em sequência as questões, perguntou se, nos últimos 3 anos a empresa introduziu um novo método de fabricação ou de produção de bens ou serviços significativamente aperfeiçoados. O método de fabricação dos calçados nos últimos 3 anos foi o mesmo, apenas ocorreu adoção de um novo método de fabricação, com a produção de tiaras de cabelo que acompanham os calçados femininos infantis, porém esse novo produto não interveio no processo produtivo dos calçados.

Desse modo, de certa maneira não houve uma mudança no processo produtivo a partir desse novo produto para a empresa, mas sim adoção da fabricação de um novo produto, vale ressaltar que ocorrem mudanças na parte de acabamento dos produtos que variam de acordo com a mudança das coleções e tendências do mercado.

4.2.5 Novos métodos de entrega do produto

Quanto ao sistema logístico, foi questionado se nos últimos três anos houve um novo método de entrega ou aperfeiçoamento desse método para os seus insumos, bens ou serviços. Segundo a gestora nos últimos três anos a parte logística teve um avanço, pois foi feito a aquisição de um veículo adequado para

fazer a entrega dos calçados.

Marques (2006) afirma que para muitos micros e pequenos empresários a logística é apenas o transporte de mercadorias, não tendo noção do potencial da logística. As pequenas e micro empresas ao utilizarem a logística eficazmente passaram a criar um maior valor aos seus clientes, melhorando o atendimento através de rápidas ações, reduzindo os custos operacionais e aumentando o nível de serviço.

Quanto à competitividade o autor Guerra (2013), faz menção de que para a empresa ser competitiva, não basta apenas que a empresa forneça produtos de qualidade com rapidez, pois esse desempenho tornou-se atualmente uma exigência básica na visão da sociedade de consumo. As empresas que não possuem padrões básicos de qualidade como a agilidade tanto no atendimento como na entrega do produto, assim como flexibilidade, prontidão, entre outros fatores, estarão sujeitas ao fracasso. Desse modo é necessário que a empresa ofereça serviços com qualidade contínua e comprovada, proporcionando valor ao cliente, por meio de serviços satisfatórios e adequados.

Por esse fator a gestora busca melhorar a entrega de seus produtos a partir da compra de um veículo próprio para o transporte das suas mercadorias no Estado, e para o atendimento em Ji-Paraná a empresária abriu uma loja específica para venda de seus produtos.

4.2.6 Novas tecnologias de processo e/ou gestão

Levantou-se o questionamento se nos últimos 3 anos havia introduzido alguns equipamentos, softwares e técnicas novas ou significativamente aperfeiçoadas em atividades de apoio à produção, tais como: planejamento e controle da produção, medição de desempenho, controle de qualidade, compra, manutenção ou computação/infraestrutura de TI. Segundo a empresária não houve nesse período tais aquisições, apenas um computador novo para auxiliar na compra dos seus insumos e nas vendas pela internet, assim como nos pagamentos de terceiros e demais necessidades da empresa.

De acordo com Sacilotti (2011), alguns pontos importantes devem ser levados em consideração na aquisição de tecnologias para as empresas. Num

primeiro momento, deve ser avaliada a viabilidade do investimento, ou seja, qual a dificuldade que se observa em fazer com que a tecnologia funcione de acordo com seu propósito. Num segundo momento, deve ser feita uma análise de mercado, verificando sua aceitabilidade, o quanto melhorará a sua competitividade no mercado, possibilitando assim o retorno de investimento.

A gestora entende a importância de investir em maquinários, e softwares para controle de seu estoque, administração das vendas e a gestão financeira da empresa, porém como apresentado pela visão dos autores é importante ver a viabilidade e o retorno desse investimento. O processo de fabricação dos calçados é semi-automatizados, porém, as máquinas não são novas, por ser uma microempresa o investimento para aquisição de novos maquinários e a busca por automatização do processo geralmente é feito pela própria empresária, porém a mesma tem esperado um aumento nas suas vendas para então analisar a implantação dessas melhorias na empresa.

4.2.7 Projetos incompletos

Foi argumentado se no ano de 2015 a empresa tinha algum projeto ainda incompleto para desenvolver ou introduzir novo produto, ou um processo novo ou aprimorado. Se houver, que projetos são esses? A gestora da empresa afirmou que existe sim um projeto incompleto que ela pretende implantar ainda esse ano.

Atualmente a empresa produz calçados da linha recém-nascido a 10 meses, e é objetivo da empresa aumentar a numeração dos calçados, que apesar de parecer simples não é, a empresa está investindo em capacitação e treinamento fora para que ainda no ano de 2016 a empresa já consiga alcançar esse objetivo que é de produzir calçados pra toda a faixa etária infantil.

4.2.8 Treinamento e capacitação

Em entrevista com a empresária também foi indagou-se, se havia projetos de treinamento e capacitação dos colaboradores. De acordo com a proprietária afirmou que sim, que ela mesmo quem treina seus colaboradores por um período de 90 dias, a fim de garantir o aperfeiçoamento do colaborador no processo produtivo.

Quanto à treinamento e capacitação, Gil (2009), menciona que o ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações que estejam ligadas à constante capacitação das pessoas, buscando torná-las mais eficazes nas atividades que desempenham, o treinamento deve ocorrer de modo contínuo no setor empresarial.

Segundo Batista (2011), o motivo que levam as empresas a investir em treinamentos e capacitação de novos funcionários é de justamente levar seus conhecimentos, habilidades e aptidões ao nível exigido buscando atingir um desempenho satisfatório. Conforme esses funcionários continuam no emprego, o treinamento adicional lhes oferece oportunidades de adquirir novos conhecimentos e aperfeiçoarem suas habilidades. Como resultado desse treinamento, os funcionários tornam-se mais eficientes no emprego e capazes de desempenhar cargos em outras áreas ou níveis superiores.

A empresária é responsável em fazer o treinamento das suas colaboradoras, justamente com o intuito de garantir a qualidade final do produto, ela busca ensinar todas as atividades a fim de as mesmas desempenhar todas as atividades do processo, desde o corte até o acabamento final.

4.2.9 Marketing do produto

Em entrevista com a gestora, levantou-se a questão de como a empresa divulga seu produto, se existe um projeto de marketing na empresa para tornar seu produto conhecido. A mesma respondeu que atualmente a empresária colocou outdoors em alguns pontos estratégicos, assim como abriu uma loja Baby Bá composta pelos seus produtos, os calçados infantis e faixas para cabelo, o objetivo da empresária é aproveitar o espaço que possui divulgando e tornando conhecido o seu produto.

O autor Raimar (2000), faz um aparoado afirmando que o marketing pode ser definido como o processo de entender e atender ao mercado.

Com relação ao *marketing* o autor Kotler (2006) faz menção de que a fidelidade ou rompimento da relação do cliente com a empresa depende da soma de pequenos contatos que de fato ocorre entre o cliente e a empresa, por isso é necessário estreitar os laços entre a organização e o seu consumidor.

Desse modo, tanto a divulgação do seu produto como o relacionamento da empresa com os clientes são de extrema necessidade, isso é inovação, buscar atender os requisitos dos clientes a partir dos pequenos contatos é importante para o crescimento tanto da empresa como a expansão da marca do produto.

4.3 Análise do processo de inovação na organização

Em relação ao processo de inovação em uma organização de pequeno porte, o autor Reis (2004) afirma que para alguns autores, as pequenas e médias empresas são mais inovadoras do que as grandes empresas, pois as pequenas e médias empresas inovam, levando em consideração que teoricamente têm menos a perder, ou mais a ganhar, com as mudanças da sua estrutura ou porque possuem custos mais baixos e apresentam maior flexibilidade para a mudança. De certa forma as pequenas empresas são mais flexíveis, porém, elas possuem recursos menores para investir em inovação quando comparadas a empresas de grande porte. Caso uma empresa grande invista em uma inovação e a mesma não traga o retorno esperado, as consequências podem ser bem maiores do que em uma empresa de pequeno porte, onde as inovações são feitas mais lentamente quando comparada as grandes empresas.

Os resultados obtidos com a pesquisa mostram que a empresa não é inovadora no quesito, novos produtos, ou criação de novas idéias, novos métodos. O setor calçadista infantil é menos propenso a mudanças radicais, mas faz a adoção de inovações incrementais que é considerado um tipo de inovação, como já menciono no referencial teórico.

Essa análise mostra que a Baby Bá calçados, têm realizado melhorias incrementais no produto (exigência do mercado) e no processo produtivo (através de novas máquinas e equipamentos e novas técnicas organizacionais), visto que a empresa muda a coleção de a cada quatro meses, buscando acompanhar as tendências do mercado. No âmbito da adoção de novos processos tecnológicos, a empresa se restringe a adoção de tecnologias já existentes no mercado, mas que, pela constância com que vem desenvolvendo esse tipo de atividade, evidencia uma “nova postura empreendedora” tentando reduzir o atraso tecnológico de sua empresa.

Consciente do atual atraso tecnológico existente na empresa, a gestora

alega que a busca pela modernização e inovação não é maior por falta de projetos de financiamento, visto que para inovar tecnologicamente é necessário a adoção de maquinários e softwares, geralmente são projetos de investimentos altos, o que devido à desaceleração da economia, e consequentemente com a diminuição da demanda pelo seu produto impede a empresária de investir nesse setor, sendo as inovações citadas financiadas, na maioria das vezes, com recursos próprios.

A partir dessa premissa, que as inovações que ocorrem frequentemente são a mudança no produto considera-se que esse tipo de mudança é caracterizado pela inovação incremental no produto, dada a dificuldade de introdução de novos produtos nesse segmento. Em particular, a empresária busca diferenciar o produto a cada estação do ano, nas cores, materiais e *design* visando acompanhar as tendências da moda. Desse modo verifica-se que a empresa Baby Bá calçados tem buscado inovar na performance de seus produtos, por meio de modificações pontuais e incrementais envolvendo detalhes do desenho, troca de cores de materiais, enfeites, o uso de acessórios nos calçados, *etc.*

Quanto aos desafios encontrados pela empresária no processo de inovação, analisou-se que, para uma empresa de pequeno porte é mais dispendioso inovar, visto que o capital de giro é menor, os projetos de financiamento são menores, assim como a falta de incentivos fiscais para a inovação.

Analisou-se que esses desafios estão diretamente ligados a falta de recursos para investir em inovação, pois, devido à falta de acesso a financiamento para essa área da empresa é necessário injetar recursos próprios, assim como a falta de mão de obra qualificada, à falta de informações sobre mudanças tecnológicas a fim de buscar melhorias no processo produtivo continuamente, dificuldades quanto a aquisição de novas máquinas e equipamentos que requer recursos financeiros mais altos, assim como a falta de confiança em parcerias e alianças para inovação, ou seja, não há uma parceria entre empresas do mesmo segmento. A falta de políticas públicas que incentive as pequenas empresas a inovarem tem contribuído para desacelerar o processo inovativo da empresa, assim como a falta de incentivos fiscais, estímulo a linhas de créditos que por fim impedem que haja o crescimento e a adoção de projetos inovadores para a empresa.

5 CONCLUSÃO

Contudo o trabalho apresentado possibilitou identificar por meio da entrevista aplicada, dentre as técnicas de inovação descritas na literatura, quais são mais utilizadas na empresa Baby Bá Calçados, assim como suas principais formas de abordagem, vantagens percebidas e dificuldades encontradas no processo inovador.

Considerando a análise dos aspectos gerais relacionados à inovação verificou-se que as técnicas utilizadas com relação ao tipo e foco da inovação, são mais “tímidas”, ou seja, não são lançados novos produtos no mercado, ou produtos que não existam no país, mas sim inovações incrementais, que vão dar um novo estilo, um novo *design* ao produto.

Porém, para que a empresa realize inovações é necessário que, em primeiro lugar compreenda a importância de inovar no cenário competitivo vigente onde as mudanças ocorrem a cada momento, a cada dia e a partir da inovação acompanhar a velocidade destas mudanças.

Quanto aos desafios encontrados no processo de inovação tecnológica da indústria de calçados infantis Baby Bá, verificou-se que atualmente estão ligadas falta de recursos para investir em inovação, visto que, o processo de inovação depende recursos e investimentos financeiros, que para pequenas empresas são mais difíceis devido à falta de acesso a financiamento, assim como a necessidade de investimento por parte dos órgãos públicos em incentivos fiscais. No caso da empresa estudada, todas as aquisições feitas na empresa, as mudanças e gastos, são custeados por recursos próprios.

Verificou-se que a empresária entende a importância de inovar, e quer alavancar no mercado com a sua marca e seu produto, porém as dificuldades de investimento nesse setor têm impedido a gestora de alcançar esse objetivo mais rapidamente, no entanto, a gestora tem buscado atender dentro das possibilidades da organização, os requisitos e necessidades de seus clientes, e a mesma almeja crescer nesse segmento, e aos poucos vem delineando estratégias para então alcançar esse objetivo.

Contudo, apesar dos desafios operacionais e financeiros pode-se entender que a empresa tem potencial para alavancar no setor calçadista de Rondônia, e que mesmo com a necessidade de políticas favoráveis à empresa a busca pela inovação

deve ocorrer continuamente a fim de melhorar a qualidade de seus produtos, assim como oferecer um diferencial aos seus clientes, visando à satisfação e fidelização de seus consumidores em relação ao produto e a marca.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABICALÇADOS, Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Cartilha estatísticas 2011**. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>> Acesso em: 13/12/2014.

ALVES, Ramon Garcia Pereira; FERREIRA, Laércio de Matos. **A importância da inovação tecnológica para a eficiência na gestão da segurança da informação**. Fortaleza, 2010. Disponível em: <<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&source=web&cd=18&cad=rja&uact=8&ved=0CGYQFjAHOAo&url=http%3A%2F%2Fwww.administradores.com.br%2Fproducao-academica%2Fa-importancia-da-inovacao-tecnologica-para-a-eficiencia-na-gestao-da-seguranca-da-informacao%2F4723%2Fdownload%2F&ei=P6GMVL2cK4mcgwSp1IDwCw&usg=AFQjCNGeXkdetTEkYlwpxNTJqsMPOHxRtw&sig2=XqOeB5wYITYtwDoghEi97w&bvm=bv.81828268,d.eXY>> Acesso: 13/12/2014.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalho científico na graduação**. 6. ed. **São Paulo: Atlas, 2003** . . São Paulo: Atlas, 2003.

BATISTA, Victória Baraldi Mendes. **A importância estratégica do treinamento no desenvolvimento das organizações**. Disponível em : <<http://tcconline.utp.br/wp-content/uploads/2012/07/A-IMPORTANCIA-ESTRATEGICA-DO-TREINAMENTO-NO-DESENVOLVIMENTO-DAS-ORGANIZACOES.pdf>> Acesso em 29/05/2016.

BES, Fernando T.; KOTLER, Philip. **A bíblia da inovação**. São Paulo: Lua de Papel, 2011.

BURGELMAN Robert; CHRISTENSEN Clayton; WHEELWRIGHT, Steven. **Gestão estratégica da tecnologia e da inovação: conceitos e soluções**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2012.

CAMPOS, Silvia Horst. **A indústria de couros no Brasil: desempenho superior ao da indústria calçadista em 2006**. Rio Grande do Sul, 2006. Disponível em: <http://c dn.fee.tche.br/indicadores/34_02/6_parte.pdf> Acesso em: 13/12/2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DAVILA, Tony ; EPSTEIN, Marc J ; SHELTON, Robert. **As regras da inovação : como gerenciar, como medir e como lucrar**. São Paulo: Bookman, 2007.

DIEHL, Astor Antonio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DRESCH, Bárbara; CAMPOS, Gustavo Ferreira. **A importância do conforto e do design no consumo de calçados femininos**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://estudosdoconsumo.com.br/artigosdoenec/ENEC2012-GT03-Dresch_e_Campos-A_importancia_do_conforto.pdf> Acesso em: 12/12/2014.

DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Thomsom, 2001.

DUARTE, Geraldo. **Dicionário de Administração**. 3 ed. Fortaleza: Realce Editora e Indústria Gráfica Ltda., 2009.

DUTRA, Adriana Conceição, LOPES, Claudimar de Souza, GARCIA, Mere Helen. **Marketing de novos produtos lançamento e inovação**. São Paulo, 2011.

FONSECA, Regina Célia Veiga da. **Metodologia do Trabalho Científico**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

GOVINDARAJAN, Vijay. TRIMBLE, Chris. **Os 10 mandamentos da inovação estratégica: do conceito a implantação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GRAHAM, Hooley J.; Saunders, John A.; Piercy, Nigel F. **Estratégia de Marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

Guerra, Antonio Jr. **Logística integrada aplicada em uma pequena indústria para incremento da produtividade: estudo de caso em uma empresa de placas acrílicas**. São Paulo, 2013. Disponível em: < http://www.faccamp.br/site/arq/pdf/mesrado/Documentos/producao_discente/Antonio-Guerra-Junior.pdf > Acesso em 30/05/2016.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo**. São Paulo: Ed. Saraiva 2003.

IBGE - Instituto brasileiro de geografia e estatística. **Indicadores IBGE: estatística da produção pecuária**. Disponível em: < http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/abate-leite-couro-ovos_201303_publica_completa.pdf > Acesso em: 12/12/2014.

IEMI – Instituto de Estudo e Marketing Industrial. **Press Release: IEMI lança Relatório Setorial da Indústria de Calçados no Brasil**. São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.iemi.com.br/press-release-iemi-lanca-relatorio-setorial-da-industria-de-calcados-no-brasil/>> Acesso em: 22/11/2014.

KAHLMAYER-MERTENS, Roberto S. *et al.* **Como elaborar projetos de pesquisa: linguagem e método**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Estratégia de comunicação integrada de marketing**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

LEMOS, Mauro Borges; DOMINGUES, Edson Paulo; AMARAL, Pedro Vasconcelos; RUIZ, Ricardo Machado. **Indústria do couro, calçados e artefatos**. Brasília, 2008. Disponível em : <<http://www.sistemamodabrasil.com.br/Upload/Download/5fcafc85-c8e7-4877-8312-66ebf893715f.pdf>> Acesso : 12/12/2014.

LEVY, Alberto R. **Competitividade Organizacional**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1992.

LIMA, João Ademar de Andrade. **Bases teóricas para a gestão da propriedade intelectual**. Campina Grande: EDUFCG, 2003.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

LINS, G.E., **Perfil da indústria de calçados do Rio de Janeiro**. SEBRAE, Rio de Janeiro, 2005

LOPES, Jorge. **O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas**. Recife: Universitária da UFPE, 2006.

MACEDO, Neusa Dias de. **Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para fundamentação do trabalho de pesquisa**. 2ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 1994.

MAÑAS, Antonio Vico. **Gestão de tecnologia e inovação**. 3ª ed. São Paulo: Erica, 2001.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 1997 produção ARTI /FINEP, tradução de Flávia Gouveia - 3.ed, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria **Técnicas de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Jorge Santos. **O trabalho com projetos de pesquisa: Do ensino fundamental ao ensino médio**. Campinas: Papirus, 2001. (Coleção Papirus Educação).

MARQUES, Adriano Ventura. **A logística como fonte de vantagem competitiva nas micro e pequenas empresas**. São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/643.pdf> Acesso em 30/05/2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MIETH, Ângela Costa De Souza; SILVA, Beatriz Aparecida Da; SCHUSTER, Camila

Helena; DIETRICH, Gilmar Jacó; RODRIGUES, Marcos Rogério. **Inovação como fonte para vantagem competitiva nas organizações**. Rio Grande do Sul, 2011. Disponível em: <http://redcidir.org/multimedia/pdf/trabajos_seleccionados/Seleccionados-IV-Simposio/Asociativismo-empresas-e-innovaci%C3%B3n/Innovacion_como_vantaja_competitiva_organizacional.pdf> Acesso: 23/11/2014.

MOREIRA, Daniel Augusto; QUEIROZ, Ana Carolina S. (coord.) **Inovação organizacional e tecnológica**. São Paulo: Thomson, 2007.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOTTA, Paulo Roberto; PIMENTA, Roberto; TAVARES, Elaine. **Novas idéias em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MUNIZ JUNIOR, Jorge. **Administração de produção**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012.

SILVA, Eugênio Maurício da, Neto. **A aplicação da inovação como estratégia competitiva nas pequenas e médias empresas**. Ponta Grossa, 2012. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1390/1/PG_CEGI-CI_VII_2012_08.pdf> Acesso em: 15/11/2014.

OLIVEIRA, Claudio D'Ipolitto de. **O papel da inovação no processo da estratégia: uma pesquisa qualitativa em empresas emergentes de base tecnológica, no Brasil**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://inei.org.br/inovateca/dissertacoes/O%20papel%20da%20Inovacao%20no%20Porcesso%20da%20Estrategia%20-%20DIpolitto.pdf/at_download/file> Acesso: 16/12/2014.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 14ª ed São Paulo: Elsevier, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ª Edição – 24ª reimpressão, Michael E. Porter; tradução de Elizabeth Maria de pinho Braga, Rio de Janeiro: Campus 1983.

PORTER, Michael E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Waltenser Dutra – Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTES, João Victor de Araujo; BARROS, Pedro Jorge de Mello; BRUNO, Flavio da Silveira. **Estratégia competitiva em inovação: um fator decisivo para a sobrevivência das micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCQQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.recap.eng.uerj.br%2Flib%2Fexe%2Ffetch.php%3Fid%3D2008%26cache%3Dcache%26media%3Drecap_2008-01.pdf&ei=ttiMVO2aL8aegwSanYTgAQ&usq=AFQjCNF5a1ZGhPLjoQS9T6xLq969W48B3Q&sig2=cSwJE9erU8nQvQ7JOvQp1w&bvm=bv.81828268,d.eXY> Acesso em: 22/11/2014.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do**

trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUIQUIÔ, Gaia. **Reunião define incentivos e discute planos de expansão industrial em Rondônia.** Porto Velho, 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/ro/rondonia/noticia/2014/12/reuniao-define-incentivos-e-discute-planos-de-expansao-industrial-em-ro.html>> Acesso: 06/06/2016

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira.** São Paulo, Negócio Editora, 2000.

REIS, Dalcio Roberto dos. **Gestão da Inovação Tecnológica.** Barueri (SP): Manole 2004.

ROBERT, M. **A Estratégia da Inovação do Produto: como o Processo de Inovação pode ajudar a sua Empresa a suplantat suas concorrentes.** Rio de Janeiro: Nódica, 1995.

SACILOTTI, Adaní Cusin. **A importância da tecnologia da informação nas micro e pequenas empresas:** um estudo exploratório na região de Jundiaí. São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.faccamp.br/site/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/2011/04abril/AdaniCusinSacilotti/dissertaCAo.pdf> Acesso: 28/05/2016.

SCHILLER, Maria Cristina Ortigão Sampaio. **Inovação, redes, espaço e desenvolvimento.** Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

SEBRAE, **Guia para a inovação:** instrumento de orientação de ações para melhorias das dimensões da Inovação. Disponível em: <http://www.sebraepr.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Guia_para_inovacao_instrumento_deorientacao.pdf> Acesso em: 28/05/2016.

SECEX, Secretaria de Comércio Exterior. Relatório DECOM: **Defesa comercial, antidumping, medidas compensatórias e salvaguardas.** Brasília: MDIC, 2011. Disponível em: <www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1389185845.pdf> Acesso em: 13/12/2014.

SENIOR. **Tecnologia é diferencial competitivo no setor calçadista.** Disponível em: <<http://www.senior.com.br/tecnologia-e-diferencial-competitivo-no-setor-calcadista/>> Acesso: 22/11/2014.

SERRANTE Ilma Aparecida Floriano. **Guia de normas básicas para apresentação de trabalhos acadêmicos e capa institucionalizada.** Apucarana: 2014. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.fap.com.br%2Fbiblioteca%2Fnormas_trabalho.doc&ei=6UOLVPjbDJPLsAS47ICgCA&usg=AFQjCNEM1lfHb-zzZLuzGBmkC566dsvECw&sig2=n1c12GUzUWmeaGlgGD4tGg&bvm=bv.81828268,d.eXY> Acesso em: 12/12/2014.

SOUZA, Viviane; PAULA, Maciel de; FUCK, Marcos Paulo. **Os desafios da indústria calçadista brasileira:** competir ou proteger? Curitiba, 2012. Disponível

em: <<http://www.economiaetecnologia.ufpr.br/revista/Volume%208%20n%204/12-marcos%20paulo%20fuck.pdf>> Acesso em: 12/12/2014.

TIGRE, Paulo Bastos. **A Gestão da inovação**: a economia da tecnologia do Brasil. 7ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

VANIN, Jorge Alexandre. **Estratégias de Competição de Indústrias Calçadistas Brasileiras**: Um Estudo de Caso. São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2007/2007_3ES193.pdf> Acesso em: 10/12/2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZINGANO, Eduardo Mariante. **O complexo calçadista brasileiro e as causas da queda de seu desempenho no período de 2003 a 2011**. Porto alegre, 2012. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/55009/000856498.pdf?sequence=1>> Acesso em: 13/12/2014.

ZOGBI, Edson. Competitividade através da gestão da inovação. São Paulo: Atlas, 2008.

ANEXOS

APÊNDICE A: TERMO DE ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE

Eu, Mônica Beatriz Rodrigues Izidoro, DECLARO, para todos os fins de direito e que se fizerem necessários que isento completamente a Fundação Universidade Federal de Rondônia – Campus Professor Francisco Gonçalves Quiles em Cacoal, o orientador e os professores indicados para comporem o ato de defesa presencial, de toda e qualquer responsabilidade pelo conteúdo e ideias expressas no presente trabalho de conclusão de curso.

Estou ciente de que poderei responder administrativa, civil e criminalmente em caso de plágio comprovado.

Cacoal / RO, 07 de Junho de 2016.

Mônica Beatriz Rodrigues Izidoro

APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA COLETA DE DADOS

<p>CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</p> <p>RAZÃO SOCIAL:</p> <p>SETOR INDUSTRIAL (CLASSE CNAE):</p> <p>CNPJ:</p> <p>ENDEREÇO:</p> <p>CIDADE:</p> <p>TELEFONE: FAX:</p> <p>E-MAIL:</p> <p>RESPONSÁVEL POR P&D, DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS OU TECNOLOGIA:</p> <p>NÚMERO DE EMPREGADOS:</p> <p>NÚMERO DE EMPREGADOS/ENVOLVIDOS EM ATIVIDADES DE P&D:</p> <p>NÚMERO DE EMPREGADOS/ENVOLVIDOS EM ATIVIDADES DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO (P&D) COM PÓS-GRADUAÇÃO:</p> <p>ORIGEM DO CAPITAL:</p>

Nome do entrevistado:
Cargo:
Escolaridade:
Formação Profissional:

1. Sua empresa introduziu produtos e processos novos ou aperfeiçoados nos últimos três anos? Se sua empresa introduziu mais de uma inovação neste período, assinale os itens abaixo que se aplicam às inovações da empresa.

1.1) Novos (ou substancialmente aperfeiçoados) produtos

- a) Nenhum produto novo
- b) Aperfeiçoamento de um produto já existente
- c) Novo para a empresa, mas não para o país
- d) Novo para o país, mas não para o mundo
- e) Novo para o mundo

1.2) Novos (ou substancialmente aperfeiçoados) processos

- a) Nenhum processo novo
- b) Aperfeiçoamento de um processo já existente
- c) Novo para a empresa, mas não para o país
- d) Novo para o país, mas não para o mundo
- e) Novo para o mundo

2. As atividades de P&D de sua empresa são:

- a) Contínuas
- b) Ocasionais

3. Sua empresa possui departamento de P&D? Se sim pule para a pergunta 6 se não responda as questões da pergunta numero 2.

4. Quais são as razões pelas quais a empresa não investe em P&D?**5. Entre 2012 e 2014, a empresa introduziu:**

5.1 Método de fabricação ou de produção de bens ou serviços novo ou significativamente aperfeiçoado?

5.2 Sistema logístico ou método de entrega novo ou significativamente aperfeiçoado para seus insumos, bens ou serviços?

5.3 Equipamentos, softwares e técnicas novas ou significativamente aperfeiçoadas em atividades de apoio à produção, tais como: planejamento e controle da produção, medição de desempenho, controle da qualidade, compra, manutenção ou computação/infraestrutura de TI?

6. Nos últimos 3 anos, a empresa introduziu produto (bem ou serviço) novo ou significativamente aperfeiçoado para a empresa, mas já existente no mercado nacional?

7. No ano de 2015, a empresa tinha algum projeto ainda incompleto para desenvolver ou introduzir produto ou processo novo ou aprimorado?

8. Descreva os projetos incompletos da empresa.

9. A empresa tem projetos de treinamento e capacitação de seus colaboradores?

10. Quais estratégias a empresa utiliza para divulgar sua marca e consequentemente seus produtos?